

OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA IPS COLSUBSIDIO

OPTIMIZATION OF THE PURCHASING PROCESS PERFORMANCE IN THE IPS COLSUBSIDIO

Diego Fernando Osorio Acosta¹

RESUMEN

El proceso de compras en las organizaciones puede incurrir en graves consecuencias, si no se diseña y ejecuta de una manera correcta según el tipo de negocio, puesto que, desde el inicio a través de una mala selección de proveedores o una negociación mal estructurada pueden generar dificultades, como demoras en la recepción, mala calidad o diferencias en la ficha técnica de lo solicitado, afectando gravemente la operación de un bien o servicio ofertado.

El proceso de compras en la IPS Colsubsidio ha sido partícipe de transformaciones, que han venido generando las consecuencias anteriormente mencionadas; a través de un análisis de tiempos y movimientos, y el diseño de una ficha técnica de indicadores de gestión del proceso de compras, se identifica la secuencia de actividades que nos permite diseñar los procesos, especificando los lineamientos generales y tipos de compra requeridos, además de la capacidad necesaria para operar. A través de las herramientas, se identifican oportunidades de mejora en los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y en las etapas de los procesos que permiten optimizar el desempeño.

Se evidencia una baja capacidad del equipo de trabajo que le permita soportar los volúmenes de solicitudes de compras actuales en la IPS, se identifica una deficiente estructura de negociación con los proveedores, que afectan la realización de algunas compras, y hay una ausencia de evaluación de proveedores y de convenios que generen alianzas estratégicas, todo lo anterior, se mitigará con el nuevo modelo propuesto, que permitirá mejorar la oportunidad y eficiencia del proceso.

Palabras clave: Gestión de compras, optimización del desempeño, evaluación de proveedores, indicadores de gestión, alianzas estratégicas, oportunidades de mejora.

ABSTRACT

The purchasing process in organizations can incur serious consequences if it is not designed and executed in a correct manner according to the type of business, since, from the beginning through a poor selection of suppliers or a poorly structured negotiation can generate difficulties, such as delays in receipt, poor quality or differences in the technical file of the request, seriously affecting the operation of a good or service offered.

The purchasing process at IPS Colsubsidio has been a part of transformations that have generated the consequences mentioned above; through an analysis of times and movements, and the design of a technical card of management indicators of the purchasing process, the sequence of activities is identified that allows us to design the processes, specifying the general guidelines and types of purchase required, as well as the necessary capacity to operate. Through the tools, opportunities for improvement are identified in the Service Level Agreements (SLAs) and in the stages of the processes that allow optimizing performance.

There is evidence of a low capacity of the work team that allows it to support the volumes of current purchase requests in IPS, a deficient negotiation structure is identified with suppliers, which affect the execution of some purchases, and there is an absence of evaluation of suppliers and agreements that generate strategic alliances, all of the above, will be mitigated with the new model proposed, which will improve the opportunity and efficiency of the process.

Keywords: Purchasing management, performance optimization, supplier evaluation, management indicators, strategic alliances, improvement opportunities.

DESEMPEÑO PROCESOS

El presente trabajo, toma de referente la norma ISO 9001 2015, con los principios de “gestión de la calidad” que conducen a la mejora en el desempeño y garantizan la calidad de la prestación de servicios y productos ofertados. Se centrará principalmente en los numerales 6 Planificación del proceso, 7 Apoyo, garantizando los recursos, competencias e información documentada y estandarizada, y 9 evaluación del desempeño nos enfoca al seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos, con realización de auditoría interna y revisión por parte de la dirección, para garantizar el óptimo desempeño del proceso de compras de la IPS Colsubsidio.

El diseño de los procesos toma en cuenta el análisis del estado actual de los procesos, como están ahora, para definir como se deben comportar en el futuro de la mejor manera.

Para ello se identifican las tareas críticas, obstáculos, posibilidades de automatización, reducción de costos y la promoción de la mejora continua, buscando eficiencia y eficacia.

Para mejorar el desempeño del proceso de compras e implementarlo dentro de la organización utilizaremos específicamente los siguientes ítems:

1. Definir los procesos que se ejecutan y la capacidad de los recursos mediante la metodología de estudio del trabajo.
2. Analizar los resultados obtenidos. Es importante disponer de herramientas como la ficha técnica de indicadores, para analizar los

resultados obtenidos con la mejora del proceso. En este paso, se debe analizar el indicador inicial calculando una línea base, y ver si se han conseguido los objetivos, los resultados deben ser comunicados.

3. Controlar y realizar seguimiento constante al proceso, utilizando las métricas. Se tienen que revisar constantemente los procesos y ver si estos cambian, además de si se han conseguido las mejoras que se requerían. Es necesario conocer los indicadores y medirlos para saber dónde intervenir y mejorar.

A continuación se describen las principales causas que ocasionan un bajo desempeño del proceso de compras en Colsubsidio IPS:

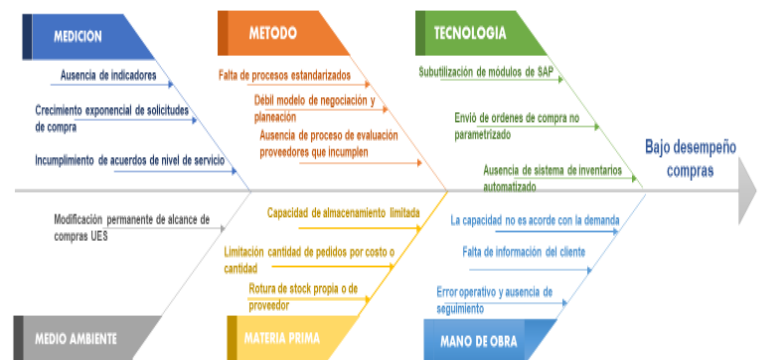


Figura 1: Bajo desempeño compras.
Fuente: Elaboración Propia.

METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA MEDICIÓN DEL TRABAJO

La Medición de Cargas de Trabajo es una parte fundamental dentro del Estudio del Trabajo requerido para dar cumplimiento a la gestión operativa organizacional, con esta herramienta lograremos definir tanto las actividades necesarias a ejecutar para diseñar los procesos del área y calcularemos la capacidad de personal requerida para la ejecución de un proceso óptimo. Los ítems que se evalúan en el formato son:

| | | | |
|---------|-------------|---------|-----------------|
| Proceso | Actividades | Tarea | Nivel del cargo |
| Cargo | Frecuencia | Volumen | Tiempo |

PROCESO DE COMPRAS

En la IPS Colsubsidio el área de Compras y Contratación está a cargo de la Gerencia Administrativa y financiera IPS, y es la responsable del trámite de las compras y/o contrataciones, destinados para el consumo interno de todas las Clínicas y centros médicos y Áreas de Apoyo, tales como:

- Servicios generales, de mantenimiento y de seguridad (aseo, mensajería, custodia de documentos, digitalización, cafetería de empleados, servicio de fotocopiado, mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones locativas y de equipos, fumigación y servicios públicos, vigilancia y parqueaderos).
- Servicios de transporte de personas y de carga.
- Suministros, servicios y materiales de mantenimiento, partes de tecnología y material publicitario.
- Activos fijos y devolutivos. Cuando se trate de dotaciones para proyectos en los que intervenga la Gerencia de Infraestructura, estas dotaciones solo podrán ser gestionadas por dicha Gerencia.

- Compras y contrataciones de las áreas de: Tecnología (Equipos de cómputo y comunicaciones, Servicios de soporte, mantenimiento preventivo y correctivo, licenciamiento y actualizaciones de Software) y de Gestión Humana (Asesorías, empresas temporales, servicios de medicina del trabajo), Servicio al Cliente, Servicios Compartidos y Mercadeo y Canales).

- Contratación de servicios de Construcción y Adecuaciones (búsqueda de sedes, estudios técnicos, avalúos, obras civiles, interventorías, asesorías y consultorías).

- Las compras de medicamentos e insumos médicos.

- Todos los trámites de legalización de las importaciones que realice la Caja, diferentes a los bienes dispuestos para la venta, requeridos por el área de mercadeo social u otras áreas, serán tramitados por la Gerencia de Infraestructura.

- Equipos biomédicos, odontológicos, instrumental y dotación asistencial.

- Servicios profesionales y servicios de apoyo diagnóstico.

El proceso de compras en la compañía se ha modificado en el último año, presentando inconformidades en la gestión de compras e incremento de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS) de los clientes internos y externos, referentes a tiempos de entrega, calidad y funcionalidad de los bienes adquiridos; se han aumentado los puntos de atención (CM y Clínicas), a los cuales deben abastecer necesidades solicitadas que en principio eran su única responsabilidad, y se adicionaron nuevas responsabilidades que debe cumplir el departamento, como lo son la compra para proyectos especiales y administración de negociaciones de servicios.

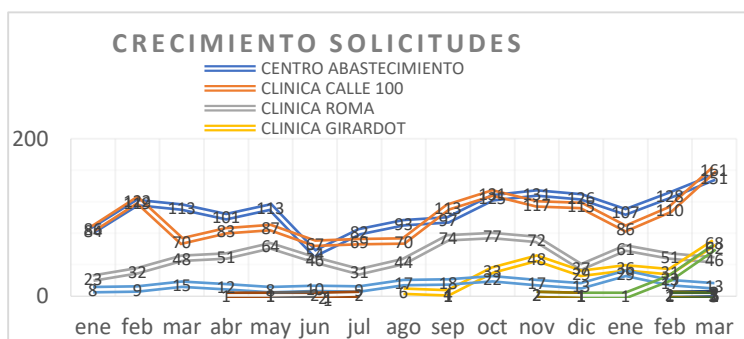


Figura 2: Crecimiento solicitudes de compra

Fuente: Elaboración Propia-Datos SAP.

Se analiza el valor $p > 0.05$ para comprobar la distribución normal de los datos relacionados al crecimiento de solicitudes, y se evidencia en cada caso es mayor al valor estadístico.

| PUNTOS ATENCIÓN NUEVOS |
|------------------------|
| CLINICA GIRARDOT |
| CLINICA 94 |
| CM TUNJA |
| CM SOGAMOSO |
| CM LA MESA |
| CM VILAVICENCIO |
| CM SURA NORTE |
| CM BUCARAMANGA |
| CM APULO |

Tabla 1: Puntos de atención nuevos

Fuente: Elaboración Propia-Datos Colsubsidio.

Todos estos cambios dan aviso y paso a la Gerencia Financiera y administrativa para una intervención de mejora del proceso que se ha venido ejecutando, que mediante un diseño e información documentada del mismo, permita contar con las actividades necesarias en cada etapa, automatización de las herramientas utilizadas o mejora del sistema SAP, verificar la idoneidad del personal actual, y la capacidad con la que debe contar el departamento para cumplir a cabalidad los Acuerdos de nivel de servicio (ANS) pactados por el departamento y lograr la satisfacción a los clientes con los bienes o servicios solicitados.

Con el diseño del proceso de compras en la IPS se pretenden obtener los siguientes **beneficios** que dan aval a implementar dicha solución:

-Mejorar nuevas alternativas para las negociaciones, identificando la mejor manera para negociaciones y contrataciones dependiendo el tipo de compra que se deba ejecutar.

Actualmente la IPS Cuenta con 253 proveedores con los cuales se han generado incumplimiento en los requisitos pactados, o limitan comprar ya sea por cantidad en precio o producto, afectando la prestación de servicios de salud a los usuarios.

| TIPO | CANTIDAD |
|-------------------|----------|
| COMPRAS | 175 |
| MANTENIMIENTO | 27 |
| SALUD EMPRESARIAL | 51 |
| Total general | 253 |

Tabla 2. Cantidad proveedores

Fuente: Elaboración Propia-Base datos proveedores Colsubsidio

Los que mayor representación tienen son los medicamentos que en caso de no adquirirlos podrían ocasionar grandes fallas a la salud de los usuarios atendidos.

| TIPO COMPRA | CANTIDAD | % PARTICIPACIÓN |
|----------------|----------|-----------------|
| MEDICAMENTOS | 119 | 68 |
| INSUMOS | 33 | 19 |
| ESPECIALIZADAS | 23 | 13 |
| TOTAL | 175 | 100 |

Tabla 3. Porcentaje Participación proveedores por tipo de compra

Fuente: Elaboración Propia-Base datos proveedores Colsubsidio

Por ello al identificar los 1093 materiales más representativos, es con los que se debe empezar a validar a través de alianzas estratégicas de calidad, que no afecten la prestación de los servicios ni generen riesgos de salud a los usuarios atendidos.

| Cantidad de materiales | Participación por # compras | Participación por # material |
|------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1093 | 80% | 6% |
| 17865 | 20% | 94% |
| 18958 | 100% | |

Tabla 4. Pareto materiales

Fuente: Elaboración Propia-Base datos proveedores Colsubsidio

-Planificación de compras periódicas, disminuyendo porcentaje de planeación extemporánea que puede incrementar costos logísticos y disminuir productividad del personal. Como se evidencia a continuación del total de solicitudes:

| 2018 - 2019 | | | | | | | | | |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Nombre | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | Total |
| CENTRO ABASTECIMIENTO | 93 | 97 | 125 | 131 | 126 | 107 | 128 | 151 | 1624 |
| CLINICA 100 | 70 | 113 | 131 | 117 | 115 | 86 | 110 | 161 | 1487 |
| CLINICA ROMA | 44 | 74 | 77 | 72 | 37 | 61 | 51 | 46 | 757 |
| GIRARDOT | 6 | 4 | 33 | 48 | 29 | 36 | 31 | 68 | 255 |
| CID | 17 | 18 | 22 | 17 | 13 | 29 | 17 | 13 | 217 |
| CLINICA 94 | | | | 2 | 1 | 1 | 23 | 62 | 89 |
| CM TUNJA | | 1 | | | 1 | | 2 | 3 | 9 |
| CM SOGAMOSO | | 1 | | | | | | 2 | 8 |
| CM LA MESA | | 1 | | | 1 | | | 2 | 7 |
| VILAVICENCIO | | | | 2 | 1 | | 2 | 1 | 6 |
| CM SURA NORTE | | | | | | | | 3 | 3 |
| BUCARAMANGA | | | | | | | 1 | 1 | 2 |
| CM APULO | | | | | | | | | 1 |
| | 230 | 309 | 388 | 389 | 324 | 320 | 365 | 513 | 4465 |

Tabla 5: Solicitudes de pedido por centro
Fuente: Elaboración Propia.

La planificación extemporánea es el resultado de una no conformidad de la planificación de compras periódicas y afecta enormemente la productividad del equipo de trabajo, pues la inversión de tiempo de planeación y compras se incrementa en ese porcentaje. La representación de no conformidades planeadas nos muestra la siguiente información:

| Nombre | Total general | Cantidad | % |
|------------------------------|---------------|----------|-----|
| CENTRO ABASTECIMIENTO | 1624 | 576 | 35% |
| CLINICA CALLE 100 | 1487 | 480 | 32% |
| CLINICA ROMA | 757 | 413 | 55% |
| CLINICA GIRARDOT | 255 | 106 | 42% |
| CID | 217 | 58 | 27% |
| CLINICA 94 | 89 | 26 | 29% |
| | PROMEDIO | | 37% |

Tabla 6. Porcentaje planeación extemporánea
Fuente: Elaboración Propia-Base datos proveedores
Colsubsidio

-Búsqueda de alternativas para mejorar el modelo de abastecimiento con un enfoque justo a tiempo y de alianzas estratégicas, a través de posibles

proveedores que generen mejores condiciones de compra.

-Mejorar la gestión de stock y almacenes de la red, comprando las cantidades adecuadas, que eviten quiebre de stock o traslados entre sedes, que pueden incrementar los costos operativos.

Disminución de pérdidas por vencidos, garantizando mayor rentabilidad a la compañía y eficiencia en los recursos comprados.

A la fecha de octubre 2018 el departamento de compras no dispone de información documentada ni estándar de operación de los procesos de compras, por ello se diseñan los siguientes procesos a través de la información recopilada con la herramienta de la metodología del estudio del trabajo, para contar con procesos documentados que son requeridos por tema de habilitación y para cumplir el ideal de la ips de estar acreditada:

1. Negociación con proveedores
2. Planeación de compras
3. Compras regulares
4. Compras rápidas
5. Compras especiales
6. Seguimiento de compras

Posterior a la definición de los procesos con cada una de las actividades descritas, asignando roles y responsabilidades a cada cargo, teniendo en cuenta las frecuencias, volúmenes y tiempos, se presenta el siguiente resultado como necesidad de capacidad personal del área, mostrando el comparativo del personal actual versus el requerido, para dar cumplimiento a las solicitudes actuales, operando de la misma manera sin intervenir con la automatización de los procesos.

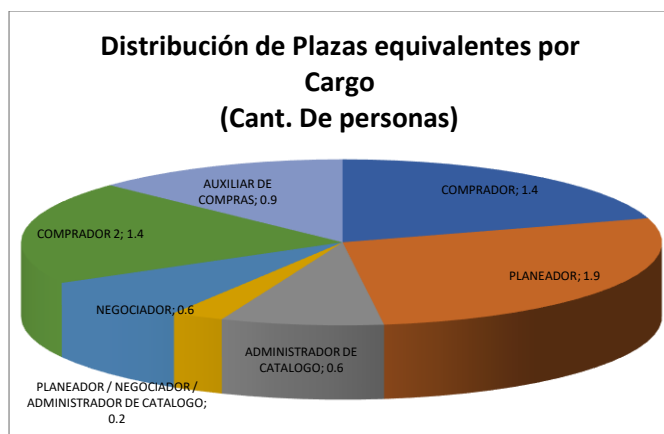


Figura 3: Distribución de plazas
Fuente: Elaboración Propia.

| NOMBRE CARGO | ACTUAL | PROPUESTA |
|---------------------------|----------|-----------|
| COMPRADOR | 1 | 1 |
| PLANEADOR | 1 | 2 |
| ADMINISTRADOR DE CATALOGO | 1 | 1 |
| NEGOCIADOR | 1 | 1 |
| COMPRADOR 2 | 1 | 2 |
| AUXILIAR DE COMPRAS | 1 | 1 |
| TOTAL | 6 | 8 |

Tabla 7. Plazas disponibles
Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

- Al intervenir el proceso de compras se evidencia la ausencia de estandarización y controles requeridos para la ejecución adecuada y optima del proceso en la organización en cada una de sus etapas, por ellos se definen a través del levantamiento de información con la metodología de estudio del trabajo y análisis de cada actividad los procesos adecuados y eficientes para la operación oportuna y de calidad en la IPS Colsubsidio; garantizando así además el cumplimiento al numeral 7 de la norma ISO 9001,2015 encaminados en una organización de excelente desempeño y alta calidad, que cuenta con información documentada y estándar. Ver anexo 1. Cargas de trabajo y anexo 2. Procesos Bizagi

- Con la creación de la ficha técnica de indicadores (Anexo 3. Ficha técnica de indicadores) como tablero de control de la organización específicamente del proceso de compras, la organización dispone de la herramienta para la evaluación del desempeño con enfocada al seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos, indispensable verificar y validar el cumplimiento periódico de los mismos a través de la revisión por parte de la dirección, dando cumplimiento al numeral 9 de la norma ISO 9001, 2015.

- Es indispensable contar con las plazas requeridas adecuadas en cada proceso, identificando claramente roles y responsabilidades para que sea eficaz y eficiente; y así evitar que se creen brechas que lo interrumpan. En el ejercicio ejecutado se evidencia la necesidad de 8 personas para cumplir a cabalidad los requerimientos realizados por la organización, pero es importante validar las recomendaciones pues no siempre que se presenta una sobrecarga de trabajo, se requiere de más personal para realizar las diferentes actividades; un ajuste adecuado del proceso puede ser la solución del problema presentado, redistribuyendo las actividades correspondientes a cada cargo del proceso. Esto incrementa los costos en 8'932.000.

- Es preocupante que no se realice una evaluación a los proveedores con quienes pactamos unos acuerdos de servicio, y más cuando evidenciamos incumplimiento a los mismos, pero no tomamos, acciones de mejora que nos aporten a la calidad y oportunidad al momento de recepcionar o recibir bienes o servicios adquiridos, teniendo en cuenta los roles y responsabilidades se define que dentro del proceso de negociación, el negociador debe realizar una evaluación periódica a los proveedores, a través del formato citado en el presente trabajo, para combatir las no conformidades y tener procesos de calidad.

Recomendaciones

- Se debe estandarizar el formato de requerimiento de compras especiales, en el cual deben especificar claramente todos los requisitos técnicos del servicio o producto a adquirir
- Se debe activar el envío de Órdenes de Compra de manera automática una vez sean liberadas; pues por ausencia de parametrización en el sistema SAP corporativo lo hacen de manera manual.
- La actualización de registros información de códigos se hace manual en estos momentos, garantizar que sea masivo.
- La planificación de las compras debe contemplar datos históricos de planeación extemporánea para contemplar las unidades según los comportamientos que se analicen, así disminuye el volumen de este tipo de planeación, y para proyectos nuevos debe ser más anticipada, puesto que los tiempos de entrega son extensos.
- Se debe activar el módulo MRP que permite realizar la planeación en línea y de manera automatizada, para evitar roturas de stock oportunamente.
- Se recomienda fusionar el centro logístico con el negocio de supermercados para poder abarcar mayor capacidad de inventario, y automatizar el proceso de almacenamiento de insumos y productos.
- Se recomienda comenzar con las mejoras a los procesos en temas de automatización y desarrollos al sistema antes de contratar personal.
- Se debe comenzar a ejecutar los procesos de la manera en que se documentaron a partir de la fecha, y realizar el seguimiento a los indicadores junto con la ejecución de evaluación de proveedores.

Bibliografía consultada:

- [1] ICONTEC. (2015). Norma NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad.
- [2] Gómez, J. A. (2017). Guía para la aplicación de ISO 9001:2015. Bogotá: AENOR.
- [3] KANAWATY, George, Introducción al Estudio del Trabajo. Cuarta edición. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1996. 522 p.
- [4] GOMEZ, Luis Iván, Guía: Medición de Cargas de Trabajo. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002. 41 p.
- [5] UNIVERSIDAD ORT (2007), Procesos de Negocios y Ventajas Competitivas. Disponible en: http://www.excellentia.com.uy/articulos/excellentia_articulo_1185641521.pdf.
- [6] Polanco, Imer Isaac. (2012). Gestión de Compras: Logística y Reaprovisionamiento Eficiente.
- [7] Sanitas. Condiciones generales de compras.
- [8] Cámara de comercio. Gestión moderna de compras y proveedores de clase mundial.
- [9] Vargas Moreno, Oscar Alberto. (2013). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas.
- [10] Modelo de compras. Disponible en <http://www.orasconhu.org/documentos/27-02-5%20presentacion%20modelo%20de%20compra.pdf>.
- [11] Colsubsidio. (2016). Manual de compras y contratación, y niveles de atribución.
- [12] Colsubsidio. (2016). Políticas de compras y contratación.
- [13] Duque, Y. Gómez (2014). “Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior”.

[14] Solano (2017). Informe de Gestión Abril. Disponible en: http://www.barranquilla.gov.co/salud/index.php/informes/cat_view/125-informes-totales/25-informes/133-2017.

[15] Escrivá Joan, “Gestión de compras” Mc Graw Hill Education.

[16] Agencia de Protección Ambiental (APRA) (2010). Compras públicas sustentables. Manual para incorporar criterios de sustentabilidad en las compras. Buenos Aires.

[17] Caridad Leyva-Del Toro, Margarita De Miguel-Guzmán, Reyner Pérez-Campdesuñer (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Cuba.

[18] Oliveira Wallace (2018). Cómo crear indicadores de desempeño de los procesos de negocio. Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/indicadores-desempeno>.

[19] Arraigada Ricardo (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica.

[20] Guerra López, Ingrid (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño.

[21] Hidelvys Cantero Cora, Elisa Leyva, Carlos Machado (2013). El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial:

Evaluación del desempeño con un enfoque en proceso.

[22] Marcela Montenegro, Iván Niño (2013). Diseño del modelo de gestión de los procesos del área de compras de combustibles.

[23] Montoya Palacio, Alberto (2010). Administración de compras: Quien compra bien, vende bien.

[24] ISSS (2017). Manual de indicadores de gestión del proceso de compras institucionales.

[25] Analítica. Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN.

[26] Inboundcycle (2019). Proceso de compra: ¿Qué es y cómo funciona?

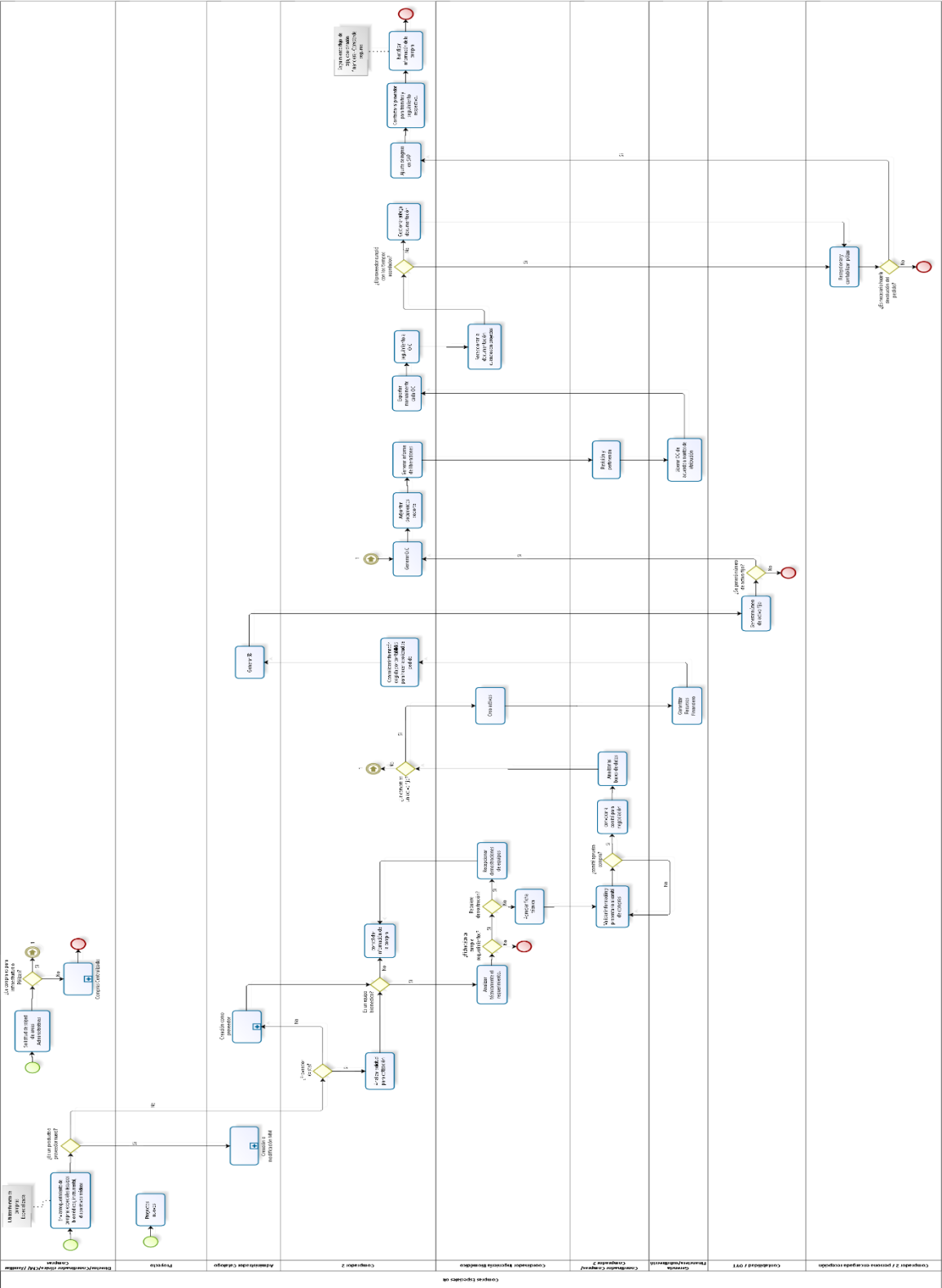
Anexo 1. Cargas de trabajo

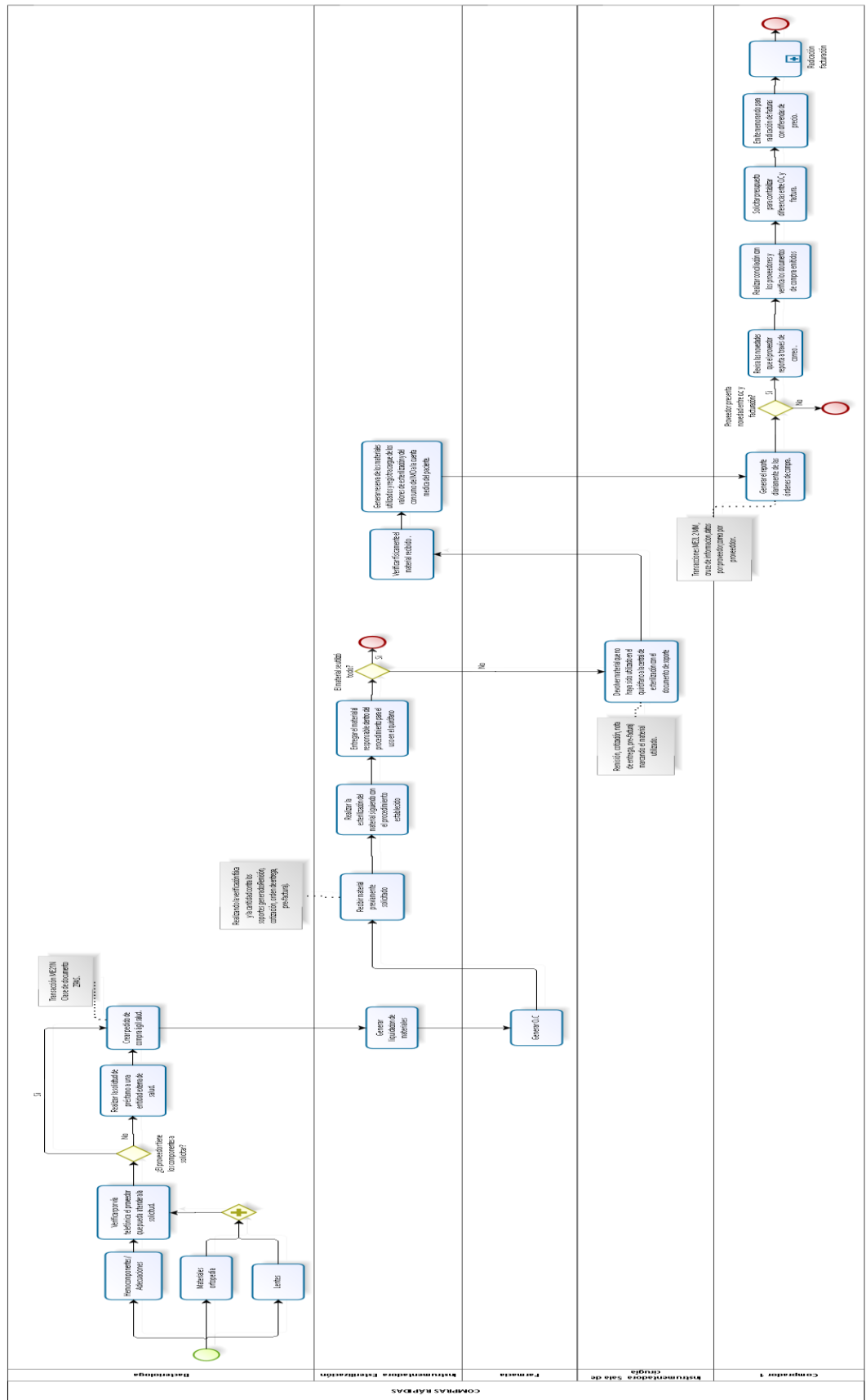
| PROCESO | NIVEL DEL CARGO | CARGO O EMPLEADO | RESPONSABILIDADES | RESPONSABILIDAD | VOLUMEN | | | | CONTRACTANCIA MES | HORA S | PZAS EQUIVALENTES | TP | TM |
|--------------------------------------|-----------------|------------------------|--|--------------------------|---------|---|---|-------|-------------------|--------|-------------------|-----------|------------|
| | | | | | D | S | M | SEM A | | | | | |
| COMPRA EXTEMPORANEA | OPERATIVO | COMPRADOR | Exporta solicitud en archivo excel y la información requerimiento. | Análisis | X | | | | 24 | 2.0 | 47.2 | 120 | 120 |
| COMPRA EXTEMPORANEA | OPERATIVO | COMPRADOR | Genera O.C | Ejecución Transformación | | X | | | 24 | 2.0 | 47.2 | 120 | 120 |
| COMPRA EXTEMPORANEA | OPERATIVO | COMPRADOR | Genera y envía Estados de liberación según monto de atribución. | Ejecución Transformación | | X | | | 24 | 0.5 | 11.8 | 30 | 30 |
| COMPRA EXTEMPORANEA | OPERATIVO | COMPRADOR | Exportar O.C y enviar por correo al proveedor. | Ejecución Transformación | | X | | | 472 | 0.0 | 7.9 | 0.8333333 | 1.1.666667 |
| SEGUIMIENTO | OPERATIVO | COMPRADOR | Calcular indicador efectividad compras. | Análisis | | | X | | 1 | 1.2 | 1.2 | 60 | 120 |
| COMPRAS REGULAR | OPERATIVO | COMPRADOR | Exporta solicitud en archivo excel y la información requerimiento. | Análisis | | | X | | 1 | 8.8 | 8.8 | 480 | 540 |
| COMPRAS REGULAR | OPERATIVO | COMPRADOR | Genera O.C | Ejecución Transformación | | | X | | 1 | 8.8 | 8.8 | 480 | 540 |
| COMPRAS REGULAR | OPERATIVO | COMPRADOR | Analizar orden de compra para liberar. | Análisis | | | X | | 1 | 8.8 | 8.8 | 480 | 540 |
| COMPRAS REGULAR | OPERATIVO | COMPRADOR | Genera y envía Estados de liberación según monto de atribución. | Ejecución Transformación | | | X | | 1 | 0.8 | 0.8 | 30 | 45 |
| COMPRAS REGULAR | OPERATIVO | COMPRADOR | Exportar O.C y enviar por correo al proveedor. | Ejecución Transformación | | | X | | 550 | 0.0 | 9.2 | 0.8333333 | 1.1.666667 |
| COMPRAS RÁPIDAS | OPERATIVO | COMPRADOR | Genera el reporte diariamente de las órdenes de compra emitidas por los servicios de compras rápidas. | Ejecución Transformación | | X | | | 24 | 1.5 | 35.4 | 60 | 90 |
| COMPRAS RÁPIDAS | OPERATIVO | COMPRADOR | Revisa las novedades que el proveedor reporta a través de correo y remite al servicio para la respectiva modificación. | Ejecución Transformación | | | | X | 1 | 5.0 | 2.5 | 300 | 300 |
| COMPRAS RÁPIDAS | OPERATIVO | COMPRADOR | Realizar conciliación con los proveedores y verifica los documentos de compra emitidos contra la facturación. | Análisis | | | | X | 1 | 5.0 | 2.5 | 300 | 300 |
| COMPRAS RÁPIDAS | OPERATIVO | COMPRADOR | Solicitar presupuesto para contabilizar diferencias entre O.C y facturas. | Análisis | | | | X | 1 | 1.0 | 0.5 | 60 | 60 |
| COMPRAS RÁPIDAS | OPERATIVO | COMPRADOR | Emite memorando para radicación de facturas con diferencias de precio. | Ejecución Transformación | | | | X | 1 | 1.0 | 0.5 | 60 | 60 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Recepcion documentos | Ejecución Transformación | | X | | | 40 | 0.3 | 13.9 | 15 | 20 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Revisión documentos | Ejecución Transformación | | X | | | 40 | 0.3 | 13.3 | 20 | 20 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Completar base | Ejecución Transformación | | X | | | 40 | 0.2 | 6.7 | 10 | 10 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Solicitar documentos faltantes | Ejecución Transformación | | X | | | 10 | 0.1 | 0.8 | 5 | 5 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Enviar para firma Gerente | Ejecución Transformación | | X | | | 40 | 0.0 | 1.7 | 2 | 2 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Generar SD | Ejecución Transformación | | X | | | 40 | 0.3 | 13.3 | 20 | 20 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Recepcion de documentos para luego codificarlos | Ejecución Transformación | | X | | | 40 | 0.5 | 20.0 | 30 | 30 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Afiliar por internet | Ejecución Transformación | | X | | | 18 | 0.3 | 6.0 | 20 | 20 |
| CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TERCEROS | PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Enviar certificado de afiliación a contratacion y convenios y al profesional. | Ejecución Transformación | | X | | | 18 | 0.1 | 1.5 | 5 | 5 |

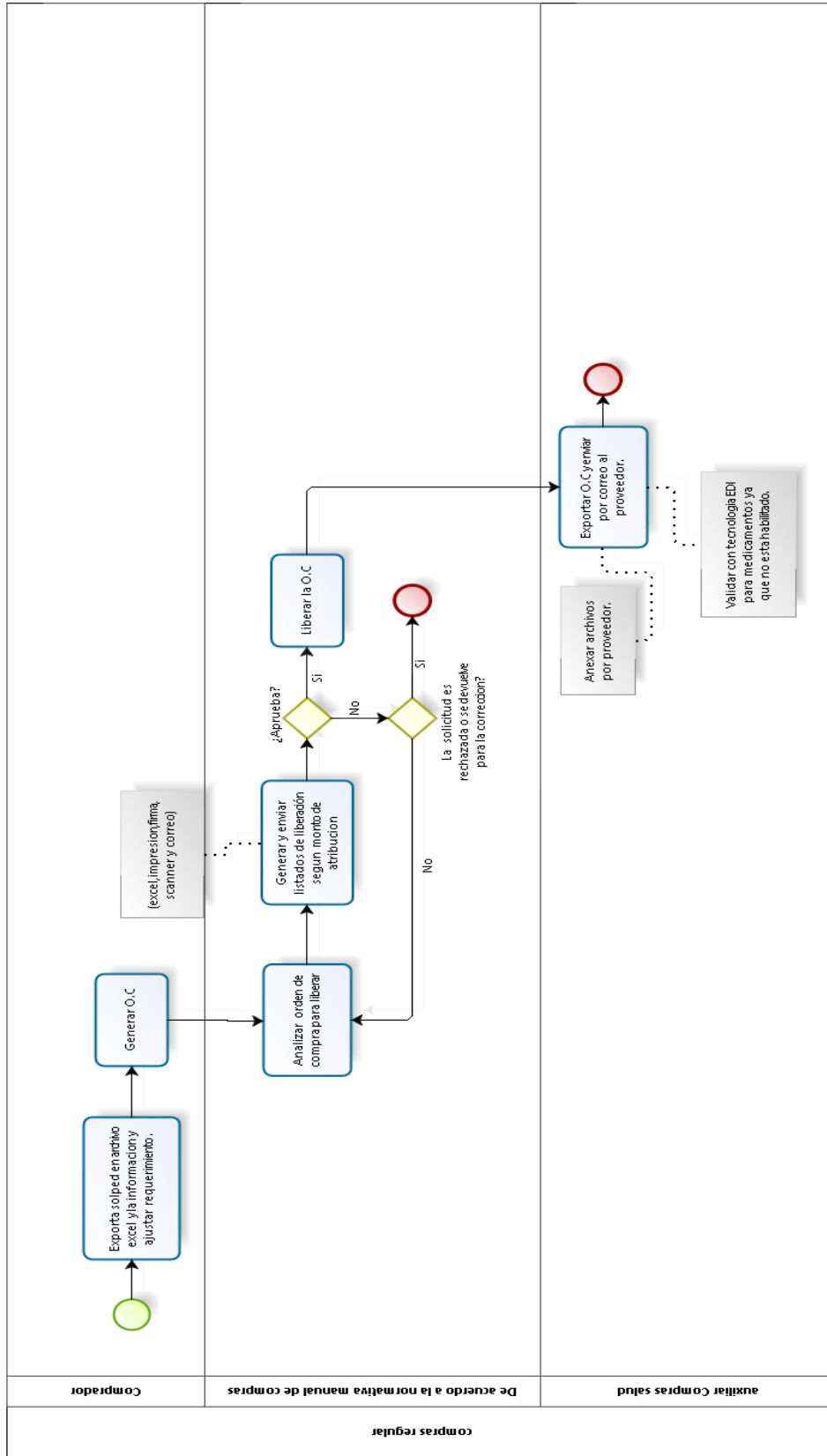
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Enviar formulario y soporte a firma representante legal | o | Ejecución Transformación | 18 | 0.1 | 1.8 | 0.0 | 5 | 5 | 10 |
|-------------|---|--|---|--------------------------|-----|------|-------|-----|------|------|------|
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Enviar formulario firmado a servicio para que sea entregado al profesional | o | Ejecución Transformación | 18 | 0.1 | 1.8 | 0.0 | 5 | 5 | 10 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Enviar soporte a convenios y contratación | o | Ejecución Transformación | 18 | 0.1 | 1.5 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR / NEGOCIADOR / ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Validación en el sistema de confirmación de información. | o | Andásis | 15 | 1.0 | 15.0 | 0.1 | 60 | 60 | 60 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Auditar codificación | | Andásis | 2 | 2.0 | 17.2 | 0.1 | 120 | 120 | 120 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR / NEGOCIADOR / ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Informar al solicitante la no creación y el motivo | o | Ejecución Transformación | 5 | 0.1 | 0.4 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | NEGOCIADOR | DE Colitzar mínimo 2 opciones (también cuando se revisan agotados) | o | Ejecución Transformación | 112 | 0.6 | 62.1 | 0.3 | 20 | 30 | 60 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Creación en sap del codigo | o | Ejecución Transformación | 15 | 0.3 | 3.8 | 0.0 | 15 | 15 | 15 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Extensión a centros y almacenes | o | Ejecución Transformación | 15 | 0.3 | 5.0 | 0.0 | 20 | 20 | 20 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Creación registros info. | o | Ejecución Transformación | 15 | 0.3 | 3.8 | 0.0 | 15 | 15 | 15 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Informar creación a solicitante | o | Ejecución Transformación | 15 | 0.1 | 1.3 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Solicitud extensión catalogo 10 | o | Ejecución Transformación | 11 | 0.1 | 0.9 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Solicitud extensión | o | Ejecución Transformación | 4 | 0.1 | 0.3 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Revisión de proveedor en SAP | o | Ejecución Transformación | 4 | 0.1 | 0.3 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Solicitud documentos actualizados | o | Ejecución Transformación | 4 | 0.5 | 2.0 | 0.0 | 30 | 30 | 30 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Crear formato extensión proveedor | o | Ejecución Transformación | 4 | 0.1 | 0.3 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| PROFESIONAL | ADMINISTRADOR CATALOGO | DE Genera SD | o | Ejecución Transformación | 4 | 0.2 | 0.7 | 0.0 | 10 | 10 | 10 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR | DE Realizar cuadro de instrumento presupuestal (se adjunta en las liberaciones para comprador 1); diario | o | Ejecución Transformación | 24 | 0.5 | 11.8 | 0.1 | 30 | 30 | 30 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR | DE Importar y analizar Data - | | Andásis | 1 | 33.0 | 33.0 | 0.2 | 1080 | 2160 | 2160 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR | DE Importar y analizar Data - | | Andásis | 236 | 0.6 | 136.4 | 0.8 | 30 | 35 | 38 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR | DE Genera sugeridos | o | Ejecución Transformación | 38 | 0.1 | 4.4 | 0.0 | 5 | 7 | 9 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR | DE Genera sugeridos | o | Ejecución Transformación | 236 | 0.1 | 27.5 | 0.2 | 5 | 7 | 9 |
| PROFESIONAL | PLANEADOR | DE Genera el pedido trasladado | o | Ejecución Transformación | 274 | 0.3 | 86.0 | 0.5 | 3 | 20 | 30 |

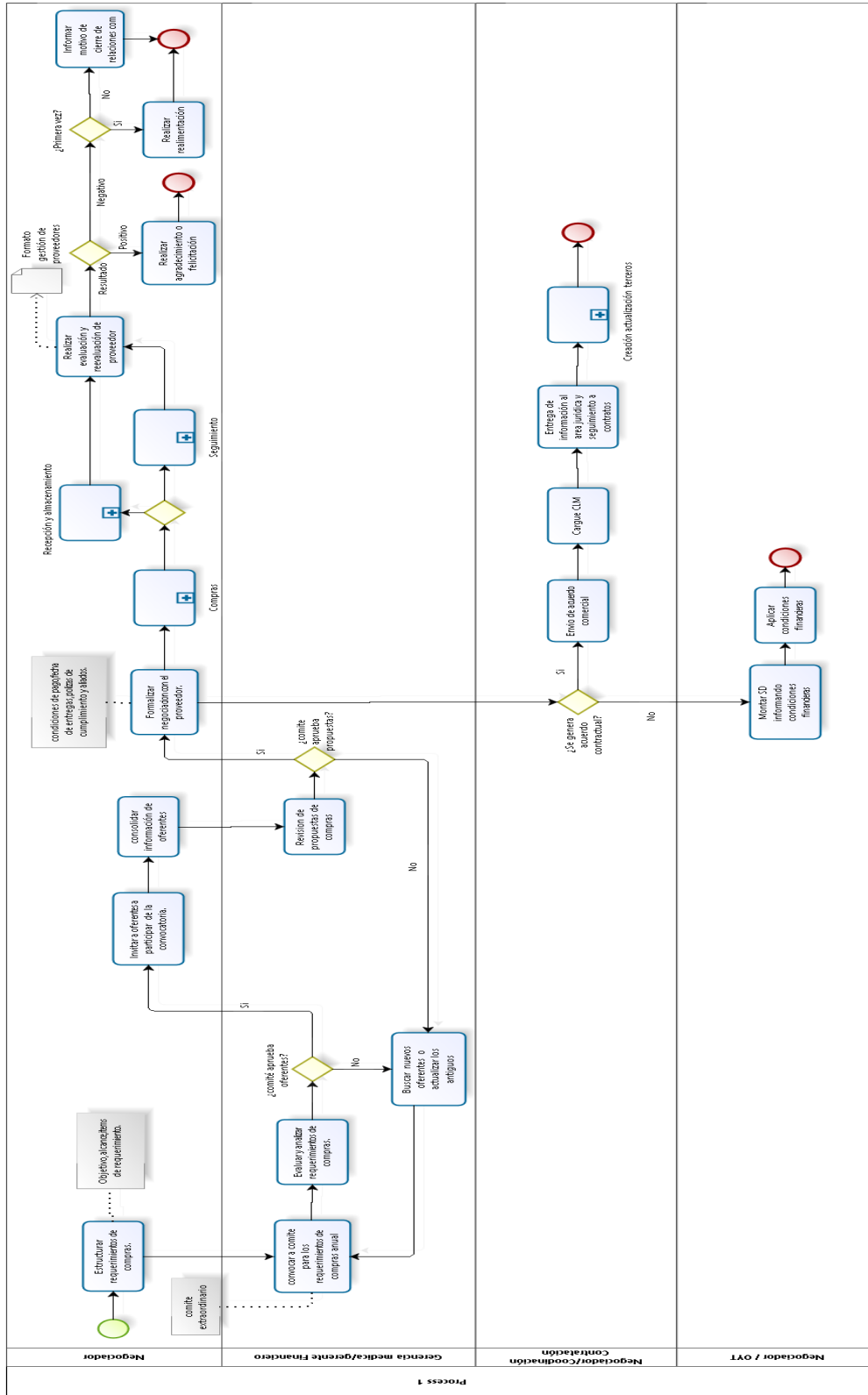
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|---|---|--------------------------|---|---|--|--|-----|-----|------|------|-------|------|------|------|-----|
| PLANACIÓN DE COMPRAS MENSUAL | PROFESIONAL | PLANEADOR | Generar Cierre O.C | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 2 | 2 | 0.7 | 1.4 | 0.0 | 40 | 40 | 60 |
| | PROFESIONAL | PLANEADOR | Realizar pago | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 2 | 2 | 0.3 | 0.5 | 0.0 | 15 | 15 | 15 |
| | PROFESIONAL | PLANEADOR | Realizar reembolsos de caja menor | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 2 | 2 | 0.4 | 0.9 | 0.0 | 26 | 26 | 26 |
| | PROFESIONAL | PLANEADOR | Calcular indicadores | Análisis | | X | | | | 2 | 2 | 3.8 | 7.7 | 0.0 | 120 | 240 | 300 |
| | PROFESIONAL | PLANEADOR | Salpés tramitadas | Análisis | | X | | | | 1 | 24 | 0.2 | 5.7 | 0.0 | 12 | 15 | 15 |
| | PROFESIONAL | PLANEADOR | Generar salpés | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 10 | 43 | 0.3 | 12.5 | 0.1 | 15 | 15 | 30 |
| | PROFESIONAL | PLANEADOR | Reunión seguimiento | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 2 | 9 | 1.4 | 12.2 | 0.1 | 60 | 90 | 90 |
| | OPERATIVO | AUXILIAR DE COMPRAS | Descargar archivo de seguimiento | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 2 | 47 | 0.3 | 11.8 | 0.1 | 15 | 15 | 15 |
| | OPERATIVO | AUXILIAR DE COMPRAS | Generar correo o llamado para el otorgamiento de novedades de entrega o información | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 50 | 1179 | 0.1 | 98.3 | 0.5 | 5 | 5 | 5 |
| | OPERATIVO | AUXILIAR DE COMPRAS | Informar novedad a negociador / comprador | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.1 | 2.0 | 0.0 | 5 | 5 | 5 |
| | OPERATIVO | AUXILIAR DE COMPRAS | Correlar novedades de facturación con proveedor o de ingresos con aduanas | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 5 | 118 | 0.4 | 42.6 | 0.2 | 10 | 20 | 40 |
| | OPERATIVO | AUXILIAR DE COMPRAS | Cierre ordenes de compra | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 1 | 4.3 | 4.3 | 0.0 | 240 | 240 | 360 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR | Realizar cotización con opciones de base y ofertas o Validar nuevas opciones con la industria | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 156 | 156 | 0.3 | 52.0 | 0.3 | 20 | 20 | 20 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR | Solicitar envío de muestras por proveedores a servicios para realizar pruebas | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 20 | 20 | 0.3 | 5.0 | 0.0 | 15 | 15 | 15 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Analiza solicitud para cotización | Análisis | | X | | | | 1 | 24 | 3.0 | 70.8 | 0.4 | 60 | 180 | 300 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Consolidar información exigida por contabilidad para hacer la solicitud de pedido. | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 5 | 118 | 1.0 | 117.9 | 0.7 | 60 | 60 | 60 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Generar O.C | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.5 | 11.8 | 0.1 | 30 | 30 | 30 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Generar informe de liberaciones | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.5 | 11.8 | 0.1 | 30 | 30 | 30 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Exportar manualmente cada OC | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.3 | 5.9 | 0.0 | 15 | 15 | 15 |
| | OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Seguimiento a OC | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.8 | 17.7 | 0.1 | 30 | 45 | 60 |
| OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Ingreso en Sap | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.2 | 3.9 | 0.0 | 5 | 10 | 15 | |
| OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Notificar a coordinación financiera | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 2 | 2 | 0.3 | 0.7 | 0.0 | 15 | 20 | 30 | |
| OPERATIVO | COMPRADOR 2 | Notificar a corredor de seguros la compra | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 24 | 0.3 | 8.2 | 0.0 | 15 | 20 | 30 | |
| OPERATIVO | NEGOCIADOR | Calcular indicador negociación | Análisis | | X | | | | 2 | 2 | 2.0 | 4.0 | 0.0 | 120 | 120 | 120 | |
| OPERATIVO | NEGOCIADOR | Calcular indicador negociación | Análisis | | X | | | | 1 | 1 | 4.2 | 4.2 | 0.0 | 240 | 240 | 300 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Invitar a oferentes a participar de la convocatoria. | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 24 | 2 | 2.5 | 5.0 | 0.0 | 150 | 150 | 150 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Invitar a oferentes a participar de la convocatoria. | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 1 | 0 | 48.0 | 4.0 | 0.0 | 2880 | 2880 | 2880 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Consolidar información de oferentes | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 24 | 2 | 2.0 | 4.0 | 0.0 | 120 | 120 | 120 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Formalizar negociación con el proveedor. | Análisis | | X | | | | 24 | 2 | 1.0 | 2.0 | 0.0 | 60 | 60 | 60 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Realizar acuerdo comercial | Análisis | | X | | | | 250 | 21 | 0.5 | 10.4 | 0.1 | 30 | 30 | 30 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Envío de acuerdo comercial | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 24 | 2 | 0.0 | 0.1 | 0.0 | 2 | 2 | 2 | |
| NEGOCIACIÓN | NEGOCIADOR | Entrega de información al área jurídica y seguimiento a contratos | Ejecución Transformación | ° | X | | | | 24 | 2 | 2.0 | 4.0 | 0.0 | 120 | 120 | 120 | |

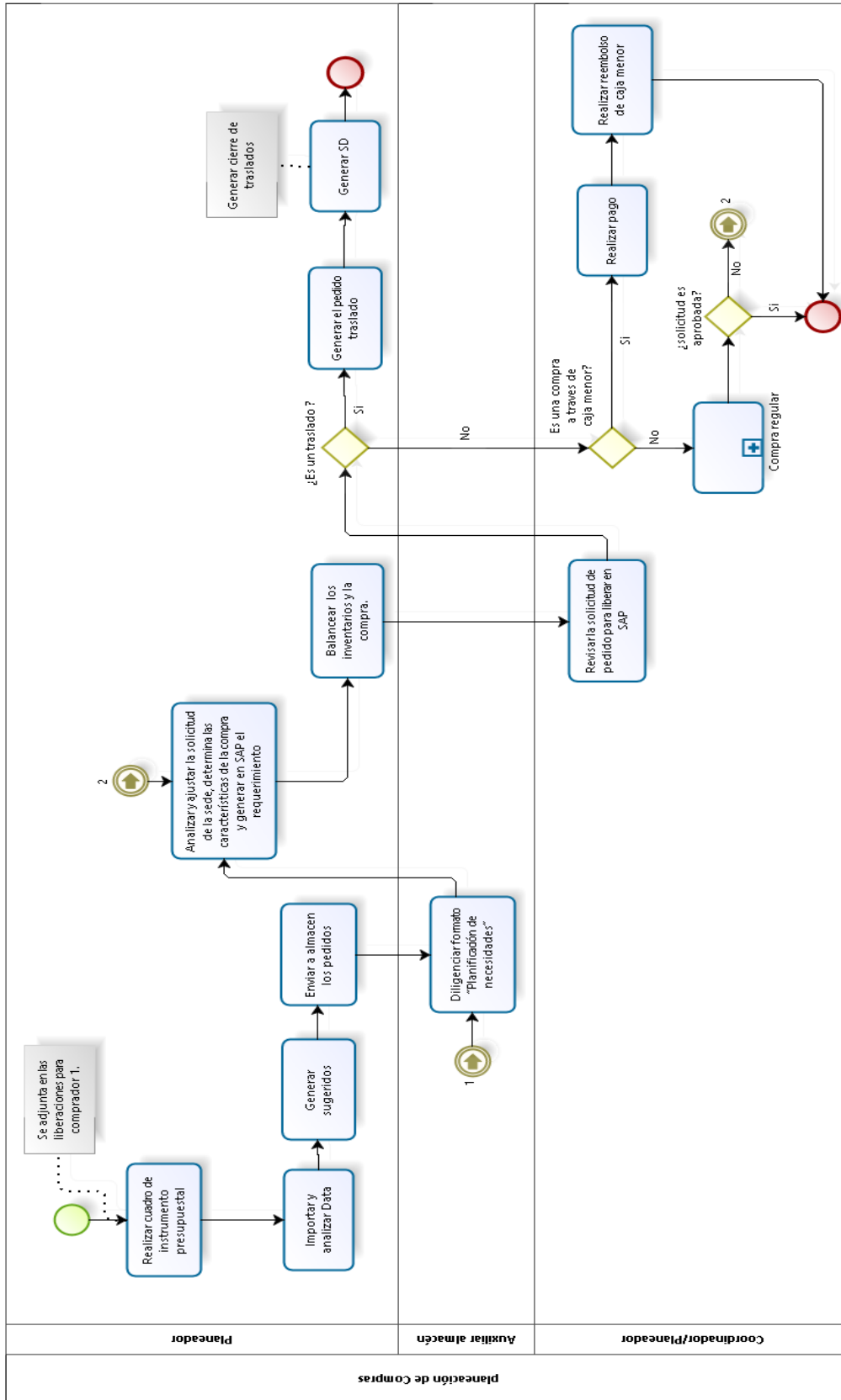
Anexo 2. Procesos Bizagi











Anexo 3. Ficha técnica de indicadores.

| # | RESPONSABLE DE CALCULO Y SEGUIMIENTO | OBJETIVO ESTRATEGICO | INDICADOR BREVE DESCRIPCION | FORMULA | META |
|---|--------------------------------------|---|---|---|------------|
| 1 | NEGOCIADOR | Monitorear el proceso de compra de material directos | Verificar la variación de precios y cantidad al cierre de cada mes | variación de precios mes 2018 /variación de precios mes año anterior | 5% |
| 2 | NEGOCIADOR | Asegurar el aporte del menor valor del costo de materiales directos | Seguimiento continuo a los beneficios de las negociaciones obtenidos a través de descuentos y notas crédito | valor de notas crédito y descuentos / sobre el valor presupuestado de notas crédito y descuentos | 100% |
| 3 | COMPRADOR | Medir el porcentaje de entrega en insumos médico quirúrgicos y medicamentos solicitados por mes | Verificación de las cantidades solicitadas en órdenes de compra y las entregas por proveedor. | No de ordenes cumplidas / No de ordenes solicitadas *100 | 90% |
| 4 | COMPRADOR | Medir el porcentaje de insumos médico quirúrgicos y medicamentos solicitados de manera extemporánea | Verificación de las órdenes de compra generadas de manera extemporánea a la compra masiva mensual | No de ordenes extemporáneas mes / No de ordenes solicitadas mes *100 | 0% |
| 5 | PLANEADOR | Verificar el índice de rotación de inventario de la red IPS, | Rotación Inventarios | *Consumos generados / Inventario promedio del periodo a revisar. (Índice de rotación). * No días del periodo revisado / Índice de rotación. (Días de Inventario) | <= 34 días |
| 6 | PLANEADOR | Verificar número de pedidos extemporáneos generados en la IPS, en un periodo de tiempo | Solicitud de pedido | No solicitudes de pedido por centro y observación / No total de solicitudes de pedido creadas | 5% |
| 7 | ADMINISTRADOR DE CATÁLOGO | Medir el tiempo de creación de terceros desde la recepción de documentos, identificando los puntos en donde se encuentra alguna demora en el proceso. | Tiempo de creación terceros | Promedio días de proceso desde recepción de documentos hasta creación en SAP | <= 8 Días |
| 8 | COMPRADOR 2 | Asegurar la cantidad, calidad adecuada, puestos a disposición de operación en el momento y lugar requerido. | Realizar seguimiento a las compras de Equipos Biomédicos, Dispositivos médicos e instrumental para la IPS | Cant de Órdenes de Compra generadas/Cant de Órdenes de Compra Cumplidas | 100% |